

**Джулій Аліна,**  
студентка 4 курсу спеціальності 073 «Менеджмент»  
Науковий керівник: **Славіна Н.А.,**  
к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та адміністрування,  
Подільський державний аграрно-технічний університет,  
м. Кам'янець-Подільський

## **УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ: КЛАСИФІКАЦІЯ ТА ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ**

Прийняття рішення є основою управління. Своєчасно прийняте науково-обґрунтоване рішення стимулює виробництво, а слабке, або несвоєчасно прийняте - знижує результативність праці. Відповідальність керівника за прийняття рішень дуже висока, особливо службовців державного рівня. Керівник не має права приймати непродуманих і необґрунтованих рішень.

Потреба в прийнятті рішень обумовлюється як зовнішніми, так і внутрішніми обставинами. Імпульсом до прийняття управлінського рішення є необхідність ліквідувати проблем, зменшити її актуальність [2].

Прийняття рішення – це процес, який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується вибором рішення, тобто вибором дії, яка спрямована на усунення проблемної ситуації.

Зрештою, управлінське рішення представляється як результат конкретної управлінської діяльності менеджера.

Рішення повинні відповідати вимогам: науковій обґрунтованості; спрямованості на кінцеві результати, кількісної і якісної визначеності, правового забезпечення, оптимальності, своєчасності, комплексності, підсилення стимулюючої і виховної функції, гнучкості.

Рішення можна класифікувати:

- за об'єктом рішення: орієнтовані на цілі або на засоби, структурні і процесуальні (ситуаційні);
- за надійністю вихідної інформації: рішення на основі надійної інформації, а також пов'язані з ризиком;
- за термінами одержання результатів: довго -, середньо - і короткострокові;
- за зв'язком з ієрархією планування: стратегічні, тактичні і оперативні;
- за періодичністю прийняття: одноразові (випадкові) та такі, що повторюються („рутинні”);
- за методами прийняття; одноособові, колективні;
- за методами переробки інформації: алгоритмічні і евристичні;
- за кількістю критеріїв: одно - і багатокритеріальні;
- за очікуваними результатами: з певним і з ймовірним результатами;
- за способом фіксації: письмові та усні.

Розрізняють також функціональні рішення підприємства. До них відносяться такі рішення, як: маркетингові, фінансові, виробничі, стосовно персоналу, обладнання, матеріально-технічного забезпечення тощо [4].

Прийняття рішень – творче, відповідальне завдання управління, зміст якого в тому, щоб відповідно до ситуації визначити подальші дії підлеглих у конкретній сфері діяльності, завдання структурних підрозділів у системі діяльності організації, порядок їх взаємодії. При процесі прийняття рішень можна виділити сім етапів:

1. Виявлення та аналіз проблеми. Процес розробки рішення починається з виявлення і формулювання проблеми, що в даний момент стоїть перед організацією. За наявності надмірної кількості проблем має діяти принцип пріоритетності: проблеми “фільтруються”, робиться їх ранжування і визначається послідовність їх розв’язання.

2. Формулювання цілей. Під час прийняття важливих рішень необхідно чітко уявляти цілі організації. Для цього використовуються методи простого

переліку цілей, формування “дерева цілей”, а це дозволяє визначити ієрархічну структуру системи цілей і “критеріїв”, що дають можливість оцінити ступінь їх досягнення.

3. Виявлення альтернатив. Генерування альтернативних варіантів рішень може здійснюватися або безпосередньо, або з допомогою спеціальних експертних процедур. Процедури генерування альтернативних варіантів можуть передбачати як спеціальну організацію і проведення експертиз із використанням методів типу “мозкової атаки” тощо, так і створення автоматизованих систем генерування альтернативних варіантів у складних випадках.

4. Попередній вибір кращої альтернативи. Попередній аналіз запропонованих альтернатив відсіває “слабкі” варіанти. Можуть залучатися висококваліфіковані спеціалісти, які здатні дібрати кращі варіанти рішень для більш глибокого та ґрунтовного аналізу.

5. Вивчення та оцінка альтернатив. Вивчення альтернативних рішень та їх наслідків проводиться у два етапи. На першому етапі оцінюється можливість реалізації кожної альтернативи. На другому етапі оцінюється можливість наслідків реалізації кожної альтернативи.

6. Експериментальна перевірка альтернатив. Коли управлінець після проведення оцінки альтернатив дещо сумнівається в остаточному виборі найкращого варіанта і при цьому є додаткові ресурси, по можливості здійснюється експериментальна перевірка двох-трьох кращих альтернатив.

7. Вибір найкращого варіанта рішення. Після визначення кола можливих рішень настає етап кінцевого вибору найкращого варіанта рішення.

Разом із результатами експертизи під час ухвалення рішення управлінець ураховує додаткову інформацію про об’єкт прийняття рішення, яка може бути доступна лише йому як керівнику. Крім того, менеджер може бути схильний до різного ступеня ризику, віддавати перевагу тим або іншим способам досягнення результату, мати різний досвід реалізації тих або інших способів управлінського впливу на ситуацію тощо. Не виключена ситуація, коли

керівник може не погодитися з жодним із запропонованих альтернативних варіантів.

Тобто остаточне прийняття рішення, вибір прийнятної альтернативи може виявитися не менш складним процесом, ніж визначення, формулювання можливих варіантів. Якість і ефективність управління підприємством залежать від відповідності професійного рівня персоналу, зайнятого в сфері управління, усього спектру вимог до його знань і кваліфікації, що необхідно для того, щоб у складних ситуаціях функціонування підприємства він був здатний здійснювати об'єктивну оцінку обставин, приймати правильні рішення і забезпечувати їх реалізацію [3, с. 147].

Таким чином, до успіху в прийнятті найкращого управлінського рішення приводить поєднання досвіду, знань кваліфікованих спеціалістів експертів і мистецтва менеджера зрозуміти, оцінити ситуацію та прийняти єдино правильне рішення.

### **Список використаних джерел**

1. Петруня Ю.Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень. Університет митної справи та фінансів, Дніпропетровськ. 2015. 209с.
2. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент. Центр учбової літератури, К. 2011. 312 с.
3. Славіна Н.А. Формування поведінки менеджера в конфліктних ситуаціях. Вісник Одеського національного університету. Том2. Вип. 5. м.Одеса, 2015. 488 с. С. 144-148.
4. Щєбликіна І.О. Основи менеджменту. ВБ «ММД», Мелітополь: 2015. 479 с.